



УДК 37.014.6-057.17

JEL Classification: I21, M10, D83

DOI: 10.31713/ve2202622

Пінаєва О. Ю.¹

кандидат педагогічних наук, доцент

ORCID ID: 0000-0002-8829-1388

E-mail: pinolga00@gmail.com

*¹Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського,
м. Вінниця, Україна*

КОМУНІКАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ

У статті здійснено системний аналіз комунікації як провідного управлінського інструменту в забезпеченні ефективного функціонування та стратегічного розвитку сучасного закладу освіти. Досліджено внутрішній та зовнішній вектори комунікативних потоків організації в умовах реформи Нової української школи. Обґрунтовано необхідність розробки та впровадження Корпоративного кодексу цифрової комунікації для оптимізації взаємодії в месенджерах та хмарних сервісах («Нові Знання», Google Workspace), що виступає гарантом психологічної безпеки педколективу. Схарактеризовано методологічний апарат дослідження, що базується на поєднанні системно-структурного аналізу, включеного спостереження та методу «360-градусного фідбеку». Описано практичний досвід застосування інтерактивного ментального мапування на платформі Miro як інструменту реалізації концепції розподіленого лідерства та партисипативного управління. Визначено роль програми «Смарт-партнерство» у розбудові відкритих взаємин освітньої установи із батьківською громадою та зовнішніми стейкхолдерами.

Ключові слова: управлінська комунікація; освітній менеджмент; розподілене лідерство; Корпоративний кодекс цифрової комунікації; смарт-партнерство; Miro; ментальні карти; психологічна безпека.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, що відбуваються в національній системі освіти України в межах реалізації концепції Нової української школи (НУШ), висувають нові вимоги до архітектури освітнього менеджменту. В умовах децентралізації, автономізації шкіл та тривалих безпекових викликів традиційні вертикально-директивні моделі керівництва втрачають

свою дієвість [7]. Ефективність сучасного закладу освіти прямо залежить від здатності його очільника розбудовувати гнучку, прозору та багаторівневу систему взаємодії [1; 2]. У цьому контексті комунікація перестає бути суто технічним засобом передачі інформації, а стає стратегічним управлінським інструментом, що консолідує зусилля закладу, батьківської спільноти, учнівського самоврядування та зовнішніх партнерів для досягнення спільної мети.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оптимізації комунікаційних процесів у менеджменті організацій займає вагоме місце в науковому дискурсі. Фундаментальні засади організаційної комунікації заклали такі зарубіжні дослідники, як П. Друкер, М. Мескон. Особливості освітньої комунікації та лідерства в умовах змін ґрунтовно проаналізовано у працях М. Фуллана [9; 10]. Серед українських науковців вагомий внесок у дослідження психології управління, соціально-психологічного клімату та адаптивного менеджменту в освіті зробили Ж. Гарбар, Н. Бурлака, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, О. Мармаза Т. Сорочан і О. Пінаєва. Водночас потребує додаткового осмислення інструментальний потенціал цифрових комунікацій та формування корпоративної культури ділового спілкування в умовах змішаного навчання [1; 2; 3; 4; 6; 8].

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне моделювання комунікації як провідного інструменту забезпечення ефективного управління закладом освіти в умовах цифрової трансформації та соціально-економічних викликів.

Для досягнення поставленої мети і забезпечення валідності результатів нами було використано комплекс взаємодоповнюючих методів, які охоплюють системно-структурний аналіз, моделювання і компаративний аналіз, педагогічне спостереження за реалізацією комунікативних стратегій, документальний метод і метод експертного оцінювання для вимірювання задоволеності учасників освітнього процесу рівнем інформаційної відкритості закладу загальної середньої освіти (ЗЗСО) .

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах діяльнісного підходу управлінську комунікацію в освітньому закладі слід розглядати як спрямований, системно організований процес інформаційного й емоційно-ціннісного обміну між суб'єктами освітнього менеджменту, що забезпечує координацію дій, ухвалення



дата-інформованих рішень та мінімізацію організаційних деструкцій [5]. Управлінська комунікація керівника ЗЗСО виконує низку критичних функцій: інформативну, регулятивну, мотиваційну та інтегративну.

Сучасна архітектура комунікації у Вінницькому ліцеї № 29 ВМР (керівник Бартюк М. П.) поділяється на два вектори:

- Внутрішньої комунікації: взаємодія за лініями «керівник - заступники», «керівник - педагогічний колектив», «вчитель - здобувач освіти», а також горизонтальні зв'язки між методичними об'єднаннями та творчими групами в ліцеї.

- Зовнішньої комунікації: позиціонування закладу в соціумі, взаємодія з батьками, органами управління освітою, територіальною громадою, закладами вищої освіти та міжнародними партнерами («смарт-партнерство»).

Розвиток індустрії 4.0 і вимушений перехід на змішані форми навчання зумовили появу феномену цифрової управлінської комунікації. Наше дослідження у освітньому середовищі доводить, що стихійне використання месенджерів і хмарних платформ без чітких регламентів призводить до інформаційного хаосу, розмивання меж робочого часу і професійного вигорання педагогів [1; 2; 7].

Високий рівень управлінської культури керівника Бартюка М. П. Вінницького ліцею № 29 ВМР виявляється в інституалізації правил гри. Ефективним інструментом менеджменту у ліцеї виступає впровадження розробленої нами програми «Корпоративного кодексу цифрової комунікації» (Кодекс). Це локальний нормативний документ, який чітко регламентує цифрову взаємодію у ліцеї. Керівник ЗЗСО стикається з проблемою перевантаження вчителів цілодобовими повідомленнями від батьків у месенджерах. Для вирішення цього питання нами розроблено Кодекс, де чітко прописується часовий регламент: будь-яке ділове спілкування в чатах (Viber, WhatsApp) дозволено виключно в робочі дні з 8:00 до 19:00. Надсилання повідомлень у позаробочий час чи у вихідні дні повністю обмежується, окрім випадків надзвичайних ситуацій. Більше того, для офіційного листування і виставлення оцінок впроваджується спеціалізована платформа «Нові Знання». Батьківські чати переводяться у режим «одностороннього сповіщення» від класного керівника, де коментарі відкриваються лише на дві години на день для збору конкретних відповідей. Це дозволить структурувати

інформацію, знижує рівень тривожності батьків, захищає психологічну безпеку і особистий простір вчителів.

Ефективність інструментального впровадження Корпоративного кодексу цифрової комунікації підтверджується нашими результатами внутрішнього діагностичного моніторингу. Порівняльний аналіз, проведений серед педагогічного колективу до і після офіційного регламентування цифрової взаємодії, демонструє чітку динаміку зниження інформаційного перевантаження (табл. 1).

Таблиця 1

Об'єктивні показники оптимізації інформаційних потоків і робочого часу після впровадження Кодексу у Вінницькому ліцеї № 29 ВМР

Критерії моніторингу комунікаційного середовища	До впровадження Кодексу (стихийний етап)	Після впровадження Кодексу (регламентований етап)	Характер та спрямованість змін
Повідомлення у месенджерах після 19:00	42% від загального обсягу	менше ніж 5% (лише форс-мажори)	Скорочення інформаційного тиску на педколектив
Час відповіді вчителя на надісланий запит	Хаотичний, миттєвий або із затримкою до 24 годин	Стандартизований, протягом 2-3 робочих годин	Системність і прогнозованість взаємодії
Використання дублюючих каналів зв'язку	Високий (телефон, 2 месенджери, пошта)	Низький (перехід на АСУ «Нові Знання»)	Усунення інформаційного хаосу і шуму
Показники психологічного комфорту вчителів	34% (відчуття постійної напруги)	86% (відчуття захищеності меж робочого часу)	Профілактика і зниження рівня вигорання

Комунікація виступає головним рушієм концепції розподіленого лідерства (*distributed leadership*), обґрунтованої Дж. Спіллейном. Замість моноцентричного транслятора наказів, сучасний керівник використовує інструменти фасилітації [10].

В процесі щорічного планування роботи у Вінницькому ліцеї № 29 ВМР директор Бартюк М. П. відмовляється від монологу на



засіданні педагогічної ради. Замість цього він організовує стратегічну сесію за допомогою хмарного інструменту Miro. Педагогічний колектив Вінницького ліцею № 29 ВМР заздалегідь об'єднується у крос-функціональні творчі групи (наприклад, група з безпекового простору, група з діджиталізації, група з виховної роботи). На інтерактивній дошці Miro кожна група отримує свій цифровий простір, де за допомогою кольорових стікерів, ліній зв'язку і ментальних карт візуалізує власне бачення розвитку ліцею. Директор у цьому процесі діє не як цензор, а як фасилітатор: він коментує ідеї онлайн, допомагає координувати вектори й об'єднує спільні думки у єдину інтелектуальну карту. Такий підхід повністю усуває бюрократичний бар'єр, дозволяє почути кожного вчителя (навіть малоактивного в реальному житті) і перетворює комунікацію на простір партисипативного управління (*participatory management*) [1].

Для забезпечення конкурентоспроможності закладу Бартюк М. П., керівник ліцею проектує відкрите освітнє середовище. Інструментом такої взаємодії є програма «Смарт-партнерство», схвалена рішенням педагогічної ради й затверджена директором ліцею. Вона передбачає перехід від пасивного інформування батьків до активного діалогу з ними.

Замість класичних батьківських зборів, де директор зачитує звіт про фінансово-господарську діяльність, ліцей впроваджує відкриті комунікаційні панелі «Ліцей-Громада». У межах програми «Смарт-партнерство» створюється цифрова скринька ідей і пропозицій на базі Google Форм. На основі отриманого зворотного зв'язку адміністрація організовує спільні суботні інтенсиви, де батьки, які є фахівцями у IT, маркетингу, права, виступають запрошеними лекторами чи менторами для старшокласників. Одночасно з цим ліцей укладає договори про мережеву взаємодію з педагогічним університетом: здобувачі вищої освіти (СВО: бакалаври і магістри) отримують відкритий комунікаційний майданчик для апробації своїх наукових досліджень, методик під час практики, а викладачі ЗВО проводять для вчителів ліцею вебінари з використання штучного інтелекту в освіті. Таким чином, зовнішня комунікація перетворює заклад із закритої структури на відкритий інноваційний хаб [2].

Для вимірювання валідності розподіленого лідерства й інтеграції зовнішнього «смарт-партнерства» нами було застосовано метод експертного оцінювання за методикою «360-градусного фідбеку». Різні групи суб'єктів освітнього процесу (адміністрація,

педагоги, батьківська громада і самоврядування ліцею) оцінювали дієвість новітніх комунікаційних платформ за 5-бальною шкалою, де найвищий бал відображає максимальну прозорість, швидкість і конструктивність взаємодії. Отримані статистичні результати систематизовано у таблиці 2.

Таблиця 2

Оцінка ефективності сучасних комунікаційних каналів за методикою «360-градусного фідбеку» у Вінницькому ліцеї № 29 ВМР за 5-бальною шкалою

Комунікаційні інструменти та платформи закладу	Оцінка адміністрації	Оцінка педагогів	Оцінка батьківської громади	Оцінка лідерів самоврядування
Інтерактивні карти Міро – стратегічні сесії	4,8	4,6	3,2	4,5
Хмарні сервіси АСУ («Нові Знання», Google Workspace)	4,9	4,7	4,5	4,6
Відкриті комунікаційні панелі «Ліцей-Громада»	4,5	4,2	4,8	4,1
Цифрові Google Форми зворотного зв'язку	4,7	4,4	4,6	4,3

За результатами нашого дослідження маємо відзначити, що використання інтерактивних ментальних карт на платформі Міро отримало найвищі оцінки з боку адміністрації ліцею, педагогів і ліцеїстів закладу, що доводить їхню високу фасилітаційну цінність у межах внутрішньої комунікації. Водночас відкриті панелі взаємодії і Google Форми продемонстрували максимальну ефективність у полі зовнішньої комунікації, забезпечуючи реальну залученість батьків до реалізації стратегічних завдань Вінницького ліцею № 29 ВМР.

Висновки. Управлінська комунікація у ЗЗСО є базовою підсистемою, що пронизує всі вектори професійної діяльності керівника. Проведене дослідження виявило, що перехід від жорсткої



вертикальної ієрархії до горизонтальної взаємодії, впровадження гнучких інструментів візуалізації (Miro), чітка регламентація цифрового етикету через Корпоративний кодекс і масштабування програми зовнішнього «смарт-партнерства» дозволяють суттєво підвищити якість прийняття управлінських рішень у Вінницькому ліцеї № 29 ВМР. Перспективи подальших розробок у цьому напрямі пов'язані з дослідженням впливу алгоритмів штучного інтелекту на автоматизацію систематичних комунікаційних процесів у освітньому менеджменті.

1. Гарбар Ж. В., Бурлака Н. І., Пінаєва О. Ю. Сучасні тенденції розвитку освітніх технологій та їх вплив на формування освітніх трендів. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 6 (16). С. 354–366. 2. Гарбар Ж. В. Стратегічне управління трансформацією освітніх систем: вектори впровадження гібридних моделей в умовах цифровізації. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 5 (27). С. 1327–1341. 3. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління закладами освіти : навч. посіб. Харків : Основа, 2017. 144 с. 4. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. Київ : НІКА-ЦЕНТР, 2019. 320 с. 5. Ляхощька Л. Л. Професійний розвиток педагогів в умовах функціонування віртуальних освітніх спільнот. *Вісник післядипломної освіти*. 2023. Вип. 23 (52). С. 88–104. 6. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Вид. група «Основа», 2012. 160 с. 7. Національна стратегія розвитку цифрової освіти в Україні на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2023 р. Міністерство освіти і науки України. 8. Сорочан Т. М. Розвиток професійної компетентності керівників навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти : монографія. Луганськ : Знання, 2014. 384 с. 9. Фуллан М. Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ / пер. з англ. Г. Шиян. Львів : Літопис, 2015. 272 с. 10. Spillane J. P. Distributed Leadership. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. 144 p.

REFERENCES:

1. Harbar, Zh. V., Burlaka, N. I., & Pinaieva, O. Yu. (2025). Suchasni tendentsii rozvytku osvitnikh tekhnolohii ta yikh vplyv na formuvannia osvitnikh trendiv [Modern trends in the development of educational technologies and their impact on the formation of educational trends]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi [Successes and achievements in science]*, 6(16), 354–366. (in Ukrainian). 2. Harbar, Zh. V. (2026). Stratehichne upravlinnia transformatsiiei osvitnikh system: vektory vprovadzhennia hibrydnykh modelei v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic management of educational systems transformation: vectors of implementation of hybrid models in the conditions of digitalization]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi [Successes and achievements in science]*, 5(27), 1327–1341. (in Ukrainian). 3. Yelnykova, H. V. (2017). *Osnovy adaptivnoho upravlinnia zakladamy osvity: navch. posib.* [Fundamentals of adaptive management of educational institutions: a textbook]. Osnova. (in Ukrainian)/ 4. Karamushka, L. M. (2019). *Psykhologhiia upravlinnia zakladamy serednoi osvity: monohrafiia* [Psychology of management of secondary

education institutions: a monograph]. NIKA-TSENTR. (in Ukrainian)/ **5.** Liakhotska, L. L. (2023). Profesiiyni rozvytok pedahohiv v umovakh funktsionuvannia virtualnykh osvitynykh spilnot [Professional development of teachers in the conditions of functioning of virtual educational communities]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity [Bulletin of Postgraduate Education]*, 23(52), 88–104. (in Ukrainian)/ **6.** Marmaza, O. I. (2012). *Menedzhment v osviti: dorozhnia karta kerivnyka* [Management in education: a leader's roadmap]. Vydavnycha hrupa "Osnova". (in Ukrainian)/ **7.** Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). *Natsionalna stratehiia rozvytku tsyfrovoy osvity v Ukraini na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukraini* [National strategy for the development of digital education in Ukraine for the period up to 2030: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Ministry of Education and Science of Ukraine. (in Ukrainian)/ **8.** Sorochan, T. M. (2014). *Rozvytok profesiinoi kompetentnosti kerivnykiv navchalnykh zakladiv u systemi pisladyplomnoi pedahohichnoi osvity: monohrafiia* [Development of professional competence of heads of educational institutions in the system of postgraduate pedagogical education: a monograph]. Znannia. (in Ukrainian). **9.** Fullan, M. (2015). *Syly zmin. Vymyruvannia hlybyny osvitynykh reform* [Forces of change. Measuring the depth of educational reform] (H. Shyian, Trans.). Litopys. (Original work published 1993) (in Ukrainian) / **10.** Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass.

Pinaieva O. Yu.¹

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor

ORCID ID: 0000-0002-8829-1388

E-mail: pinaolga00@gmail.com

¹Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnitsia, Ukraine

COMMUNICATION AS A TOOL FOR ENSURING EFFECTIVE MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

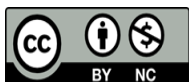
The radical modernization of Ukraine's national education system in line with the New Ukrainian School concept, alongside ongoing socio-political challenges, demands a shift from rigid hierarchical management to agile, horizontal models. Traditional vertical command structures show limited capacity to address crisis management and hybrid learning environments. Consequently, communication transforms from a mere informational transit medium into a core strategic instrument of educational management, capable of consolidating internal and external stakeholders for institutional development. To comprehensively investigate communication dynamics within the educational institution, a systemic methodological framework was deployed. Theoretical methods involved system-structural and comparative analysis to dissect internal and external communication loops and contrast traditional channels with digital environments. Empirical investigation relied



on participant pedagogical observation of strategic communication sessions, a documentary method analyzing institutional communication codes, and the 360-degree feedback technique to gauge stakeholder satisfaction regarding information transparency and institutional openness. The research defines managerial communication as a structured process of data and value exchange that facilitates data-informed decisions and mitigates organizational risks. The study conceptualizes the implementation of a "Corporate Code of Digital Communication" as an administrative tool to counter professional burnout, establish chat etiquette, and protect the psychological safety of teachers. Furthermore, the paper demonstrates a practical model using Miro interactive mind mapping to operationalize distributed leadership during pedagogical councils. It also evaluates the "Smart-Partnership" framework designed to foster deep collaborative networks among the school, parental community, and higher education institutions. Effective educational management is strictly correlated with the fluidity and democratic design of its communication networks. Replacing administrative dictation with horizontal dialogue via digital tools (Miro, specialized systems), defining boundaries in messaging applications, and standardizing outward-facing public partnerships significantly upgrade institutional decision-making quality. Future research lines are projected toward examining the integration of artificial intelligence algorithms to optimize routine communication in school environments.

Keywords: managerial communication; educational management; distributed leadership; Corporate Code of Digital Communication; smart-partnership; Miro; mind mapping; psychological safety; data-informed management.

Отримано/Received:	05.05.2026
Прийнято до друку/Accepted:	31.05.2026
Опубліковано/Published:	29.06.2026



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.